

## 자원기준이론 관점에서 제 3자 물류기업의 핵심성공요인에 관한 탐색적 연구\*

### An Exploratory Study on Critical Success Factors of The Third Party Logistics Firms from a Resource-based View

전 달 영<sup>1)</sup>

#### <목 차>

I. 서론	III. 제 3자 물류의 핵심성공요인 : 자 원기준이론과 물류역량
II. 제 3자 물류의 특성과 선행 연구	1. 제 3자 물류의 기반이론 : 자원기 준이론
	2. 물류 역량
	IV. 결론 및 미래연구방향
	참고문헌

## I. 서 론

물류경쟁력 향상을 위하여 제 3자 물류를 시행하는 기업들이 늘어나고 있다. 제 3자 물류는 화주기업이 물류활동을 제 3의 물류전문기업에게 위탁하는 것이다. 제 3자 물류기업은 화주기업의 물류활동을 아웃소싱 형태로 가장 효율적으로 수행하여 화주기업의 물류효율화를 가능하게 하고, 화주기업은 핵심 업무에 자원을 집중할 수 있는 물류전략이다.

최근에는 기업들의 물류활동이 제 3자 물류업자를 이용하여 재고관리, 정보처리, 부가가치활동, 관리 및 경영분석, 디자인 활동 등의 전략적 관점으로 확대되고 있는

\* “이 논문은 2008년도 충북대학교 학술연구지원사업의 연구비지원에 의하여 연구되었음”

1) 충북대학교 경영대학 교수

추세이다(Murphy and Posit 2000). 제 3 자 물류가 활성화됨에 따라 제 3자 물류업체들은 화주고객과의 협업체계 강화, 물류 프로세스 혁신, 첨단 물류 정보시스템 구축 등을 통하여 고객의 니즈에 부응하고 있다.

화주기업들이 제 3자 물류를 이용하여 얻는 가장 큰 이점은 물류비용 절감(e.g., 임석민 2006; Damme and Amstel 1996; Lieb and Randall 1996; Murphy and Posit 2000)에 있다. 먼저, 우리나라 기업물류비를 살펴보면, 기업물류비는 2005년 기준 매출액 대비 약 9.7%(제조업 약 9.2%, 유통업 약 12.3%)수준으로 나타나 2003년 약 9.9%(제조업 약 10.0%, 유통업 약 9.6%)보다 0.2% 하락하였으나 '99년 이후 2년 단위 기준으로 1% 이상의 대폭 하락세를 보이던 것에 비해 하락폭이 크게 둔화되었다. 또한 물류선진국 기업들의 평균(미국 약 7.5%, 일본 약 4.8%)과 비교하여 여전히 기업경쟁력을 저해하는 주요 요인으로 작용하고 있다(한국무역협회 2007; 대한상공회의소 2004). 이러한 현상은 주로 고유가 등으로 운송물류비가 급증하였으나 운송물류부문에 비해 미국, 일본 등에 비해 흡수여력이 부족하고 아울러 도소매 유통부문에 적기소량의 다빈도 운송이 급증한 것이 원인이 되었다.

업계에서도 이러한 경쟁력 저하의 원인이 되는 물류비 절감을 위한 노력을 활발히 전개하고 있고, 대표적인 방법 중의 하나로 제 3자 물류 실행을 증대하고 있다. 한국무역협회(2007)에서 조사한 자료에 의하면, 화주기업의 자가물류비 비율이 57.1%, 지급물류비(제 3자 물류비) 비율이 42.9%로 나타났으며, 그 중 지급물류비는 2001년 33.8%, 2003년 42.7%, 2005년 42.9%로 지속적으로 증가하는 추세이다. 외부 위탁 물류비의 비중이 42.9%로 확대된 점은 화주기업들의 물류업무 아웃소싱 및 제 3자 물류업체 활용 확대에 기인한다고 볼 수 있다. 이외에도 물류전담 부서 및 물류전산화 등도 2003년 보다 전반적으로 개선되어 물류환경 악화와는 별도로 물류비 절감을 위한 업계의 노력이 지속적으로 강화되고 있는 것으로 나타났다.

그러나, 제 3자 물류 이용 빈도는 늘어나고 있지만, 이용만족도는 여전히 크게 개선이 되지 못하고 있는 실정이다. 예를 들면, 제 3자 물류서비스에 대한 설문결과(물류신문 2006) 화주기업들은 일관된 물류서비스 제공(22% 만족도), e-business 환경에의 적용(22%), 정보기술 제공(18%), 물류 프로세스 개선(17%), 컨설팅 제공(15%) 등에서는 만족도가 매우 낮다는 것을 알 수 있다. 또한 외국 업계조사(Lieb and Bentz 2005; Mottley 2004)를 살펴보면, Lieb and Bentz의 제 3자 물류의 만족도에 대한 2004년 조사에서 응답자의 70%는 비용 및 서비스 측면에서 긍정적이었지만, 15%는 물류비용측면에서 매우 부정적이었다. 또한 Mottley의 2004년 조사에서도 응답자의 51%는 제 3자 물류의 이용을 늘리고, 30%는 그대로 유지하며, 9%는 줄이며, 나머지 10%는 아예 제 3자 물류를 이용하지 않겠다고 답하였다.

따라서 본 연구에서는 제 3자 물류가 활성화됨에도 불구하고, 이용만족도는 제자리걸음하고 있는 원인을 제3자 물류시행 시 올바른 물류역량에 기반하여 핵심성공요인의 실행 부족이라 보고, 화주기업의 물류활동을 아웃소싱할 때 제 3자 물류기업의 핵심성공요인을 파악하고자 한다.

기존의 제 3자 물류에 대한 선행연구들을 주제별로 정리해 보면, 제 3자 물류 개념 정립(황인수 1997; 권오경 1998; Damme and Amstel 1996; Sheffi 1996; Wilson and Fathers 1989), 현황 및 발전방안(정종석 1998; 임석민 2006), 파트너십(방희석, 김태우 2005; 서창적 외 2인 2008; Stefansson 2006), 제3자 물류업체 선정방안(Menon et al. 1998; Sink and Langley 1997), 제 3자 물류업체 활용방안(Lieb and Randall 1996; Murphy et al., 1998; Murphy and Posit 2000), 제 3자 물류업체 성공요인(e.g., 송계의 2006; Leahy et al., 1995)등으로 분류할 수 있다. 그 중 본 연구에서 다루고자 하는 제 3자 물류의 성공요인에 대한 선행연구들(e.g., 송계의 2006; Leahy et al., 1995)이 다소 있기는 하지만 구체적이지 못하고 단순 업체조사 자료만 제시하고 있다. Sink and Langley(1997)의 연구에서도 물류아웃소싱의 성공을 위해서는 지속적인 제 3자 물류업체의 서비스 평가와 장단기적인 이용대상업체의 성과평가가 필요하다는 것을 강조하였다.

따라서 본 논문에서는 연구목적 달성을 위하여 먼저 제 3자 물류의 특성을 살펴본 후 자원중심이론을 중심으로 제 3자 물류에 대한 이론적 기반을 검토하고, 이를 토대로 제 3자 물류의 핵심성공요인을 고객중심역량, 정보중심역량, 자원중심역량 등의 물류역량 관점에서 제안하고자 한다.

## II. 제 3자 물류의 특성과 선행 연구

물류효율화를 달성하기 위해서는 단순히 물류아웃소싱 위탁업무를 수행하는 사업자만으로는 부족하며, 화주기업에게 물류개선계획을 제안하고 일괄적인 물류업무를 수행하여 주는 물류전문기업의 역할이 필요하다. 이에 부응하여 제 3자 물류가 개발되게 되었고, 특히 Sheffi(1996)는 미국에서 제 3자 물류가 발전하게 된 원인으로 경쟁심화, 운송산업의 규제 완화 등을 들었다.

제 3자 물류는 공급사슬관리에서 발생하는 물류의 전체 또는 일부분을 전문물류기업이 화주기업으로 위탁받아 장기간의 계약관계에 기반을 두고 물류서비스를 제공하는 물류활동을 지칭한다(Grant et al., 2006). 최근에는 제 3자 물류는 직배송, 혼재, 공동배송, 운송사 선정, 화물추적 등 배송관련 서비스를 중심으로 통관, 창고관리, 역물류, 주문이행 및 처리, IT 운영 등 다양한 분야에 걸쳐 시행되고 있다(Lieb and Bentz 2005).

제 3자 물류를 통하여 기업들은 물류비용절감, 시장에 대한 전문지식의 습득, 운영효율의 향상, 기업내부 업무에 충실, 유연성의 증가 등의 이점을 얻을 수 있다(Lieb and Randall 1996). 뿐만 아니라 제 3자 물류는 생산성의 향상, 수요관리에 대한 지원, 재고순환 속도의 증가, 생산 유연성의 증가, 핵심분야에의 집중 등의 혜택도 제공한다. 반면에 Damme and Amstel(1996)은 아웃소싱의 단점으로 물류부문에 대한 통제력 상실, 배송 신뢰성 감소, 물류전문지식의 축적불가, 고객 불만사항

의 즉각적인 대처 불가, 기업 내부정보의 외부누출 등을 열거하였다. 특히 고객과의 직접적인 접촉을 위탁함으로써 고객불만사항을 실시간으로 인지하고 처리하기 어려워지는 단점이 있다.

기존의 제 3자 물류에 대한 국내외 선행연구들을 주제별로 정리해 보면, 제 3자 물류 개념 정립(황인수 1997; 권오경 1998; Damme and Amstel 1996; Sheffi 1996; Wilson and Fathers 1989), 현황 및 발전방안(정종석 1998; 임석민 2006), 파트너십(방희석, 김태우 2005; 서창적 외 2인 2008; Stefansson 2006), 제3자 물류업체 선정방안(Menon et al. 1998; Sink and Langley 1997), 제 3자 물류업체 활용방안(Lieb and Randall 1996; Murphy et al., 1998; Murphy and Posit 2000), 제 3자 물류업체 성공요인(e.g., 송계의 2006; Leahy et al., 1995)등으로 분류할 수 있다.

우리나라 제 3자 물류의 성공요인에 대한 유일한 논문인 송계의(2006)의 연구에서 제 3자 물류의 성공요인으로 제 3자 물류기업의 자체 역량인 고객서비스 제고 능력, 고객만족 경영 능력, 화주고객과의 상호 신뢰성 확보 능력 및 관련 기업간 SCM 전략화 능력 등을 제시하였다. 이러한 기업내부역량은 물류산업 인프라 확충, 물류IT산업의 발전 등의 산업환경적인 성공요인이나 종합물류업 인증제 실시, 규제완화 등의 정부정책 성공요인보다 월등히 큰 평균평점을 보여주었다. 특히 송계의는 제 3자 물류기업의 성공적인 발전을 위해서는 고객서비스 제고 및 고객과의 상호 신뢰성 확보가 중요함을 강조하였다. 그러나 송계의의 연구결과는 실제 업계 조사를 통한 결과라는 장점이 있으나 단순히 평점비교라는 기술적인 연구에 불과하다는 한계점이 있다.

외국문헌에서 Sink and Langley(1997)는 제 3자 물류의 성공을 위해서는 물류아웃소싱기업과 제 3자 물류업체간의 높은 수준의 의사소통과 상호작용을 필요로 한다는 것을 확인하였다. 또한 물류기능들과 연관된 물류아웃소싱이 효율적으로 수행되기 위해서는 지속적인 제 3자 물류업체의 서비스평가가 중요하다는 사실을 파악하였다. 또한 제 3자 물류기업을 효과적으로 활용하기 위해서는 장단기적으로 이용대상업체에 대한 평가와 선정기준이 마련되어야 함을 강조하였다.

물류산업의 발전 원동력이 되는 제 3자 물류가 계속해서 발전할 수 있는 요인들을 열거해보면 다음과 같다. 첫째, 물류전문기업에 의한 종합적인 일관물류서비스를 제공함으로써 화주기업에게 서비스와 비용 우위를 제공한다. 현재 우리나라에서 실시되고 있는 종합물류업 인증제 기준에는 20%이상의 제 3자 물류 매출비중 및 일정수준이상의 IT 기술 보유 등이 포함되어 있다. 이러한 종합물류업 인증제가 더욱 활성화되면 종합적인 물류서비스를 제공할 수 있는 제 3자 물류업체들이 더욱 발전할 것이다. 둘째, 제 3자 물류는 화주기업과 물류전문기업간의 제로섬 게임이나 win-lose 게임이 아니라 win-win 게임으로 공급사슬관리 상의 각 주체 모두에게 전략적인 경쟁우위를 제공한다. 즉 제 3자 물류는 화주기업과 동반자적인 파트너십 관계에서 출발하기 때문에 장기계약을 하게 되고, 따라서 단순 물류아웃소싱에서 보다 더 부가적인 시너지효과를 창출할 수 있어 궁극적으로 경쟁우위를 확보할 수

있게 한다.

셋째, 제 3자 물류업체는 물류전문기업으로서 IT 기능 및 물류컨설팅 등의 복합적인 기능을 기반으로 하여 물류서비스를 제공한다. 또한 제 3자 물류업체는 공급사슬관리 상의 다양한 물류서비스를 통합할 수 있는 최적의 위치에 있어 전체적인 이익을 가져올 수 있는 SCM 솔루션을 실행하여 공급사슬체인 구성원 모두에게 가치를 창출할 수 있다. 넷째, 제 3자 물류는 e-business 환경하의 최신 정보기술을 기반으로 e-SCM, e-CRM, QR, ECR 등의 물류관리전략과 조화를 이루면서 물류서비스를 제공하기 때문에 e-business 사업모델의 구축을 통하여 보다 부가적인 가치창출이 가능하다. 마지막으로, 제 3자 물류는 고객서비스 제고, 자본투자 감소 효과, 비용절감 효과, 고용의 유연성 확보 등의 아웃소싱의 장점을 창출할 수 있다. 또한 제 3자 물류기업 자체도 물류업무를 자사 내에서 수행하기 때문에 물류기술을 축적할 수 있고, 물류비를 직접 관리할 수 있으며, 고객과의 직접 접촉을 통하여 고객서비스 수준 및 애로사항의 실체를 직접 파악하여 개선할 수 있다는 장점이 있다(송계의 2006).

최근에는 이러한 제 3자 물류가 고도로 발전하여 제 4자 물류가 대두되는 추세이다. 제 3자 물류가 한 화주기업의 물류업무를 서비스하는 것이라면, 제 4자 물류는 공급사슬상의 여러 기업의 물류업무를 통합하여 서비스하는 것이다. 예를 들어, 수송, 창고, 보관 등 각각의 서비스를 제공하던 3자 물류업체가 이들 서비스를 하나로 묶어 종합물류서비스를 제공하는 제 4자 물류로 진화하는 것이다.

제 4자 물류는 컨설팅업체, 3자 물류업체, 정보기술업체들이 제휴하여 하나의 장기계약으로 공급체인 전반에 걸쳐 통합물류서비스를 제공하는 방식이다. 제 4자 물류업체는 물류네트워크 전반을 총괄하고 관리하는 공급사슬의 통합자이자 조직자의 역할을 한다. 제 3자 물류는 배송, 보관 조달 등 부문별로 이루어졌지만, 제 4자 물류는 공급체인 전반의 최적화를 목표로 화주기업에게 창고입지, 재고감소, 상품확보, 인력배치, 용차계약 서비스 등의 종합물류서비스를 제공한다. 즉 제 4자 물류업체는 SCM 솔루션 및 관리능력을 갖추고 부가가치 서비스를 제공할 수 있는 종합물류업체이다. 제 4자 물류업체 솔루션에는 화주기업, 다수의 3자 물류업체 및 4자 물류업체의 자원, 능력, 기술 등이 통합된다(임석민 2006).

예를 들면, (주)한진은 2004년 3월 30일부로 'Logistics Value Chain'이라는 기치 아래 IT 기획업무를 보강하고 4자 물류팀을 신설하였다. (주)한진은 새로운 SCM 물류에 적합한 물류서비스를 지속적으로 제공하기 위해 4자 물류를 '3자 물류 + 물류컨설팅 + IT'로 정의하고, 3자 물류는 (주)한진, 컨설팅은 한진물류연구원, IT는 한진정보통신이 담당하는 운영모델을 가동 중이다.

본 연구에서 제 3자 물류의 특성과 선행연구들을 검토하는 이유는 제 3자 물류의 본질인 화주고객의 만족과 물류성과를 제고하기 위하여 제 3자 물류전문업체의 핵심물류역량의 중요성을 부각하기 위해서이다. 따라서 본 논문에서는 제 3자 물류기업의 핵심성공요인들을 자원기준이론을 원용하여 고객중심역량, 정보중심역량, 자원

중심역량 등의 물류역량 관점에서 도출하고자 한다.

### III. 제 3자 물류의 핵심성공요인 : 자원기준이론과 물류역량

#### 3.1 제 3자 물류의 기반이론 : 자원기준이론

자원기준이론(resource-based theory)의 본질은 기업을 제품시장에서의 활동에 의해서가 아니라 유무형의 자원들의 독특한 결합체로서 파악하는데 있다. 예를 들어 Wernerfelt(1984)는 기업을 자원의 묶음으로 정의하면서 기업의 자원은 유형 또는 비유형적으로 분류할 수 있고 시장에서 획득되거나 기업내부에서 개발될 수 있다고 보았다.

특히 자원기준이론에서는 기업 보유 자원의 근원적인 이동불가능성을 강조하고 기업내부의 특유 자원을 경쟁우위의 원천으로 보았다(Barney 1991; Day 1994; Prahalad and Hamel 1990; Wernerfelt 1984). 예컨대, Barney(1991)는 산업 특성보다는 기업특유의 자원과 능력이 성과에 대한 설명력이 더 크다는 기존 연구결과들을 제시하면서 경영자들이 어떻게 자원의 포토폴리오를 형성하여 지속적 경쟁우위의 원천이 되는 기업능력을 발전시켜 나가는데 대한 연구의 필요성을 제안하였다. 또한 Day(1994)는 기업의 경쟁우위를 경쟁기업에 비해 월등히 잘 할 수 있는 차별적 역량과 경쟁기업이 소유하지 않은 기술과 자원의 우수함을 나타내는 차별적 능력에 기인한다고 주장하였다. 본 논문에서는 자원기준이론에 입각한 제 3자 물류의 핵심성공요인을 물류역량을 중심으로 논의하고자 한다.

#### 3.2 물류 역량

물류에 있어서도 기업의 자원기준이론에 입각한 연구자들은 기업특유의 역량을 개발하기 위한 기업 내부자원의 분석에 초점을 두고 있다(Daugherty et al. 1998; Olavarrieta and Ellinger 1997; Wu et al. 2006). 탁월한 물류성과는 경쟁적이고 독특한 일련의 물류역량을 개발하고 그것들을 전략적으로 잘 활용함으로써 창출된다는 것이다. Wu et al.(2006)은 물류역량을 정보교환, 상호조정, 활동통합력, 그리고 반응성을 물류역량의 구성차원으로 세분하여 물류역량이 성과에 미치는 영향을 살펴보고, Zhao et al.(2001)은 물류역량을 고객중심 역량과 정보중심 역량으로 구분하여 물류역량이 성과에 미치는 영향을 알아보았다. 또한 Olavarrieta and Ellinger(1997)는 물류자원 및 능력을 물류역량으로 제시하였다. 따라서 본 연구에서는 물류역량의 구성요소를 기존의 연구결과들을 통합하여 고객중심 역량, 정보중심 역량, 자원중심 역량으로 구분하여 논의하고자 한다.

##### 3.2.1 고객중심역량

물류역량을 구체적으로 살펴보면, 첫째 고객중심 역량은 반응성(responsiveness)

과 평판(reputation)으로 구성된다. 반응성은 공급업체가 발주처의 독특하고 예기치 않은 요구를 수용할 수 있는 능력이나 긴급한 운영구조 및 행위에 관한 적응력 등을 말한다(Wu et al. 2006; Zhao et al. 2001). 평판은 발주처들이 인지하는 공급업체의 경영능력, 이미지 및 재무상태가 종합적으로 반영된 명성을 의미하며, 공급업체들은 거래파트너를 위한 노력과 관심을 통해 해당 업계에서의 명성을 효율적으로 구축할 수 있다(Anderson and Weitz 1992; Ganesan 1994). 긍정적인 평판은 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있는 무형의 자산으로 작용한다.

발주처의 니즈에 대한 이해와 유연성은 발주처의 특수 요구사항과 특정 공정의 적합성에 필요한 제품 및 서비스 제공여부에 관한 탄력성 있는 대응을 통하여 높은 물류서비스 제공을 가능케 한다. 요즘같이 첨단기술이 요구되는 물류산업에서 경쟁우위를 확보하기 위해서는 다양한 서비스에 대한 빈번한 요구 충족, 발주처의 특별한 사양에 대한 유연한 반응능력 등이 필수적이다. 이러한 고객중심의 반응성은 주문제품의 적시 납품에 따른 공정 연속성 보장 등을 통하여 발주처의 공급업체에 대한 물류서비스 품질에 대한 인식을 높일 것이다. 따라서 발주처에게 일관성 있는 물류서비스를 제공하기 위해서는 수·배송 같은 물류상황에 대한 탄력적 유연성이 필요할 것이다.

또한 거래가 일정기간 지속됨에 따라 발주처 니즈에 대한 납품공급업체의 탄력적 반응성은 발주처의 신뢰를 강화하는 효과를 가져온다. 예를 들어, 배송의 긴급성이 요구되는 경우 혹은 결품시 다른 공급업체의 물류센터를 이용하여 자재를 신속히 배송했을 때 이러한 운영 유연성은 협력적 거래분위기를 조성하여 발주처의 신뢰를 높일 것이다. 만약 납품공급업체의 반응성이 부족하면 발주처에게 적절한 시간 내에 원하는 물류서비스를 제공하지 못할 것이고 또한 지속적 거래관계에 대한 신뢰 형성 및 유지에도 문제가 생길 것이다. 따라서 다음과 같은 연구문제를 제안할 수 있다.

연구 문제 1 : 제 3자 물류업체의 반응성은 제 3자 전문물류기업의 물류성과를 높일 것이다.

평판은 발주처들이 인지하는 공급업체의 경영능력, 이미지 및 재무상태가 종합적으로 반영된 명성을 의미하며, 납품공급업체들은 거래파트너를 위한 노력과 관심을 통해 해당 업계에서의 명성을 효율적으로 구축할 수 있다(Anderson and Weitz 1992). 긍정적인 평판은 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있는 무형의 중요한 자산이다.

긍정적인 평판을 가진 공급업체는 명성이 지니고 있는 자산을 보호하기 위하여 발주처와의 거래에 있어 기회주의적 행동을 자제하고 자신의 평판에 해를 끼칠 행동을 자제하게 된다. 따라서 공급업체는 평판을 유지하기 위하여 발주처가 원하는 재고가용성, 정시배송 등의 높은 물류서비스 수준을 제공할 것이다.

또한 Anderson and Weitz(1992)와 Ganesan(1994)은 벤더들이 거래 파트너에 대한 관심과 희생으로 공평함에 대한 명성을 쌓게 되면 거래 파트너는 벤더들을 더욱 신뢰함을 보고하였다. 뿐만 아니라 발주처도 공급업체 탐색비용과 모니터링 비용을 감소시킬 수 있으므로 높은 긍정적 명성을 가진 공급업체를 신뢰할 것이다. 따라서 시장에서 좋은 평판을 얻고 있는 물류공급업체는 그렇지 않은 기업에 비해 발주처로부터 거래관계를 장기적으로 지속시킬 수 있는 기업 상호간의 신뢰를 더 많이 얻게 될 것이다. 따라서 다음과 같은 연구 문제를 제안할 수 있다.

연구 문제 2 : 제 3자 물류업체의 평판은 제 3자 전문물류기업의 물류성과를 높일 것이다.

### 3.2.2 정보중심역량

정보중심 역량은 하드웨어적인 물류정보시스템의 정도를 나타내는 물류정보화(LIS : logistics information systems)와 소프트웨어적인 납품업체와 발주처와의 정보교환정도를 나타내는 정보공유(information sharing)로 이루어진다(Wu et al. 2006; Zhao et al. 2001). 물류정보화는 물류에서 SCM이 가능하게 되는 핵심적 요소이다. IT를 기반으로 하는 물류정보시스템은 물류관리 활동들의 효과적인 연계를 가능하게 하고 물류활동의 효율성을 높여 물류성과의 개선 및 기업경쟁력을 강화시킨다. RFID, EDI 등은 물류정보시스템이 업무 프로세스의 혁신 및 공급사슬의 성과를 개선시킬 수 있는 수단들이다(노승혁 외 2인 2003; Fang et al. 2006; Jayaram et al. 2000). 또한 정보공유(Closs et al. 2005)는 공급업체와 발주처간에 업무 관련 정보를 공유하는 것으로 핵심적인 정보의 공개를 꺼리지 않음으로써 상호간의 신뢰와 관계결속을 가져온다. 따라서 물류의 본질적인 목적인 시간효용과 장소효용을 창출하기 위해서는 물류정보시스템을 이용하여 정보공유를 함으로써 정시배송과 수송서비스의 일관성 등의 물류성과를 제고할 것이다.

뿐만 아니라 물류정보화는 물류에서 SCM이 가능하게 되는 핵심적 요소이다. IT를 기반으로 하는 물류정보시스템은 물류관리 활동들의 효과적인 연계를 가능하게 하고 물류활동의 효율성을 높여 SCM 구성원 상호간의 신뢰를 높인다. 방희석, 김태우(2005)는 제 3자 물류기업과 화주기업간의 전자적 정보교환능력 및 다양한 물류정보기술의 활용을 통해서 파트너십이 심화되고 지속된다고 하였다. 제 3자 물류의 성공적인 실행을 위해서는 서비스 제공자는 물류에 대한 전문적인 통합지식과 정보공유를 위한 통합정보시스템 구축에 필요한 정보기술을 가지고 있어야 성공적으로 물류서비스를 제공할 수 있다(송계의 2006). 따라서 다음과 같은 연구 문제를 제안할 수 있다.

연구 문제 3 : 제 3자 물류업체의 물류정보화 수준은 제 3자 전문물류기업의 물류성과를 높일 것이다.

물류정보시스템이 물류관리에서 필수적인 역할을 함에도 불구하고 배송지연, 납품수량 오류, 잘못 전달된 배송, 인도주기 차질 등 물류관련 사고가 가끔 발생하여 물류서비스의 질이 떨어지는 경우가 일어난다. 이러한 문제점은 물류정보시스템의 문제라기보다는 거래당사자간의 정보공유에 대한 규범의 문제라고 볼 수 있다. 물류정보시스템은 물류정보교환에 혁신을 가져왔지만 거래정보의 신뢰성을 확보하기 위해서는 사심 없는 상호정보공유가 절대적으로 필요하다(Bourlakis and Bourlakis 2005; Closs et al. 2005).

정보공유는 상대적으로 민감하고 독점적인 물류정보를 서로 교환하는 것이기 때문에 기회주의적 행동이나 도덕적 해이 등이 발생하지 않도록 거래상대방에게 미래보상에 대한 확신을 심어주는 것이 필요하다. 잘 구축된 물류정보시스템을 이용하여 물류정보를 원활하게 공유한다면 돌발적인 환경변화에 유연하게 적응할 수 있고 또한 정시배송과 일관된 수송서비스의 등의 높은 수준의 물류서비스를 제공하여 발주처의 수요와 생산계획을 맞출 수 있을 것이다. 제 3자 물류의 성공적인 수행을 위해서는 서비스 제공자의 물류전문 지식과 정보공유가 필수적이다(임석민 2005; 송계의 2006). 따라서 다음과 같은 연구 문제를 제안할 수 있다.

연구 문제 4 : 제 3자 물류업체의 화주기업과의 정보공유 수준은 제 3자 전문물류기업의 물류성과를 높일 것이다.

### 3.2.3 자원중심역량

자원중심 역량은 발주처와의 거래를 효율적으로 수행할 수 있는 특유자산 등의 물류자원능력을 말한다(Olavarrieta and Ellinger 1997). 물류자원능력은 본원적 자원(primary resources), 물류자산(assets), 물류능력(competence)을 포함한다. 본원적 자원은 기본 설비인 지게차, 트럭, 자재창고의 적치대 등을 말하며, 물류자산은 이용 가능한 재고형태로서 기업이 소유하고 있거나 통제할 수 있는 것 예컨대 물류창고, 공장, 수송차량들, 철도시스템, EDI, GPS, GIS 등을 지칭한다. 물류능력은 물류자원을 활용하여 축적된 지식과 자산으로서 개별적인 물류지식과 스킬의 종합적인 묶음을 의미한다.

자원중심 역량은 발주처와의 거래를 효율적으로 수행할 수 있는 특유자산 등의 물류자원능력을 말한다(Olavarrieta and Ellinger 1997). 물류자원능력은 주로 수송차량, 창고 등의 물류자산과 물류지식이나 스킬 등의 물류능력을 말한다.

산업재 물류에서 물류자원능력은 주로 발주처가 구매한 제품을 필요한 장소까지 이동시키는 수송서비스 능력을 의미한다. 수송능력은 납품공급업체가 보유한 수송차량 및 하역장비 그리고 제품을 운송할 수 있는 경험을 갖춘 유능한 수송인력을 지칭한다. 또한 납품공급업체는 제품을 적재 및 하역할 수 있는 전문 노하우 능력을 갖추고 있어야 한다. 이러한 수송서비스는 공간 또는 거리를 초월하여 산업자재

에 대한 시간 및 장소효용을 창출한다. 물류자원능력은 한 지점에서 다른 장소로 자재를 얼마나 신속하고 일관성 있게 산업자재를 이동시키는가를 결정하는 것이다. 발주처는 구매할 제품 또는 자재를 가능한 신속하고 정확하게 전달받기를 원하기 때문에 납품공급업체의 물류자원능력은 물류서비스에 직접적인 영향을 미치게 된다(Grant et al. 2006). 따라서 다음과 같은 연구 문제를 제안할 수 있다.

연구 문제 5 : 제 3자 물류업체의 물류자원능력은 제 3자 전문물류기업의 물류성과를 높일 것이다.

#### IV. 결론 및 미래연구방향

물류성과는 물류활동의 최종결과물로 고객에게 시간효용과 장소효용을 제공함으로써 기업성과를 향상시킨다. 그러므로 물류기업의 성과를 제고하기 위하여 물류성과에 영향을 미치는 물류 활동요인을 분석하는 것은 필수적이다. 물류성과를 측정할 때 각 물류차원들의 특성과 기업 목적, 전략 방향 등의 상황을 감안하여 가장 적합하고 구체적인 형태의 핵심요인을 토대로 성과측정을 해야 할 것이다.

Bowersox와 동료학자들의 연구(1999)에 의하면 물류우량기업은 정교한 물류성과 측정 시스템의 구축으로 성과측정을 지속적으로 실시한다는 것이다. 바람직한 성과 측정치는 물류관리자가 정확한 부가가치 활동 동인을 파악하게 함으로써 원가우위와 서비스 차별화를 동시에 달성할 수 있도록 한다. 따라서 물류기업이 공급사슬 기업 간 원가우위 달성과 물류프로세스를 효율적으로 구축하기 위해서는 물류역량 분석을 통한 물류성과 측정이 필수적이다(전달영, 김홍선 2006).

본 논문은 요즘 각광을 받고 있는 제 3자 물류에 대한 특성과 핵심성공요인에 대한 포괄적이고 체계적인 탐색적 연구이다. 제 3자 물류전문업체들이 화주기업들의 물류활동을 아웃소싱하여 수행할 때 본 논문에서 제시한 반응성, 평판, 물류자원능력, 물류정보시스템, 그리고 정보공유 등의 핵심역량을 구체적인 전략과 전술을 마련하여 실행한다면 제 3자 물류전문업체의 물류성과 제고는 물론 더 나아가 화주기업의 물류서비스 및 물류성과 향상을 달성할 수 있을 것이다. 또한 제 3자 물류기업과 화주기업과의 파트너십은 신뢰를 바탕으로 지속적으로 협력하는 것이 필수적이다. 미래연구에서는 물류역량 핵심성공요인과 아울러 신뢰를 형성하는 요인을 포함하여 연구해 볼 필요가 있다.

뿐만 아니라 향후 연구에서는 본 논문에서 제시하는 고객중심역량, 정보중심역량, 자원중심역량 등의 핵심성공요인을 이용하여 실증연구를 한다면, 제 3자 물류의 성공, 실패 여부를 이론에 근거하여 판단할 수 있을 것이고 더 나아가 과연 제 3자 물류가 경쟁력을 제공하는지 또는 자가운송이 더 효율적인지를 비교분석할 수 있을 것이다.

또한 미래연구에서는 산업별 특성이나 업종에 따른 물류관리 특성을 고려하여 핵심성공요인을 도출하여야 할 것이다. 예를 들어, 의류물류에서는 반품관리, 계절별 로케이션 관리, 시즌제품관리 등이 중요한데 이러한 특성들을 반영하는 물류역량을 파악하여 핵심성공요인을 제시해야 할 것이다.

마지막으로, 본 연구에서 제시하는 제 3자 물류 핵심성공요인이 잘 시행된다면 제 4자 물류로 나아가는 초석이 될 것이다. 제 4자 물류는 제 3자 물류업체, 컨설팅 회사, IT업체 등의 각 부문의 전문업체들이 협력하여 공급사슬관리 전반에 걸쳐 종합적인 물류서비스를 제공 및 관리하는 통합물류시스템이다. 따라서 향후 연구는 이러한 제 4자 물류를 효율적으로 시행할 수 있는 물류역량 핵심성공요인 도출 연구가 되어야 할 것이다.

## 참고 문헌

- [1] 권오경, “제 3자 물류의 정의, 적용추이와 향후 연구방향,” 로지스틱스연구, 7, 1, 1998.
- [2] 노승혁, 김철민, 서근하, “물류정보시스템의 활용도가 물류성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 중소기업연구, 25(3), 299-327, 2003.
- [3] 물류신문, “3PL 기업의 강자의 조건,” 4월, p.26.
- [4] 방희석, 김태우, “화주기업과 제3자 물류기업간 파트너십 형성요인에 관한 연구,” 물류학회지, 15, 1, 141-164, 2005.
- [5] 서창직, 추동화, 전희준, “제 3자 물류기업의 협력업체와 물류기업과의 관계가 협력업체의 만족과 운영성과에 미치는 영향,” 경영학연구, 37, 4, 787-806, 2008.
- [6] 송계의, “우리나라 제 3자 물류 기업의 성공요인에 관한 연구,” 물류학회지, 16, 3, 155-175, 2006.
- [7] 임석민, “3자 물류와 4자 물류에 대한 조망,” 물류학회지, 16, 1, 89-112, 2006.
- [8] 전달영, 김홍선, “산업재 물류에서 환경 불확실성과 물류자원역량이 관계규범과 물류서비스를 통하여 물류성과에 미치는 영향,” 한국마케팅저널, 8(1), 105-132, 2006.
- [9] 한국무역협회, 2006년 기업물류비 실태분석, 2007. 5.
- [10] 황인수, “제 3자 로지스틱스(TPL)에 대한 고찰,” 유통연구, 2, 1, 1999.
- [11] Anderson, Erin and Barton Weitz, “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, 29(Feb.), 18-34, 1992.
- [12] Barney, Jay B., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 17(1), 99-120, 1991.
- [13] Bourlakis, Constantine and Michael Bourlakis, “Information Technology Safeguards, Logistics Asset Specificity and Fourth-party Logistics Network Creation in the Food Retail Chain,” *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(2), 88-98, 2005.
- [14] Bowersox, D. J., D. J. Closs, and T. P. Stank, *21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality*, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL, 1999.
- [15] Closs, David J., Morgan Swink, and Anand Nair, “The Role of Information Connectivity in Making Flexible Logistics Programs Successful,” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(4), 258-277, 2005.
- [16] Damme, D. A. and M. J. P. Amstel, “Outsourcing Logistics Management Activities,” *The International Journal of Logistics Management*, 7, 85-100, 1996.

- [17] Daugherty, Patrica J., Theodore P. Stank, and Alexander E. Ellinger, "Leveraging Logistics/Distribution Capabilities: The Effect of Logistics Service on Market Share," *Journal of Business Logistics*, 19(2), 35-51, 1998.
- [18] Day, George S., "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52, 1994.
- [19] Ganesan, Shankar, "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19, 1994.
- [20] Fang, Wu, Sengun Yenyurt, Daekwan Kim, and S. Tamer Cavusgil, "The Impact of Information Technology on Supply Chain Capabilities and Firm Performance : A Resource-based View," *Industrial Marketing Management*, 35, 493-504, 2006.
- [21] Grant, David B., James R. Stock, Douglas M. Lambert, and Lisa M. Ellram, *Fundamentals of Logistics Management*, Irwin/McGraw-Hill, 2006.
- [22] Hertz, Susanne and Monica Alfredsson, "Strategic Development of Third Party Logistics Providers," *Industrial Marketing Management*, 32, 2, 139-149, 2003.
- [23] Leahy, Steven E., Paul R. Murphy, and Richard F. Poist, "Determinants of Successful Logistical Relationships : A Third-Party Provider Perspective," *Transportation Journal*, 35, 2, 5-13, 1995.
- [24] Lieb, Robert and Brooks A. Bentz, "3PL CEO Perspectives," *American Shipper*, December, 14-18, 2005.
- [25] Lieb, R. C. and H. L. Randall, "A Comparison of the Use of Third-Party Logistics Service by Large American Manufacturers," *Journal of Business Logistics*, 17, 1, 305-320, 1996.
- [26] Mottley, Robert, "3PL's Mixed Bag," *American Shipper*, December, 15, 2004.
- [27] Murphy, Paul R., L. M. Rinehart, and M. V. Wells, "Third-party Logistics Usage : An Assessment of Propositions based on Previous Research," *Transportation Journal*, Summer, 26-35, 1998.
- [28] Murphy, Paul R. and Richard F. Posit, "Third Party Logistics : Some User Versus Provider Perspectives, Technology," *Journal of Business Logistics*, 21,1, 2001.
- [29] Olavarrieta, Sergio and Alexander E. Ellinger, "Resource-based Theory and Strategic Logistics Research," *Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27(9/10), 559-587, 1997.
- [30] Prahalad, C. K. and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, 68(May-June), 71-91, 1990.
- [31] Sheffy, Yosef, "Third Party Logistics : Present and Future Perspectives," *Journal of Business Logistics*, 11, 2, 1996.
- [32] Sink, Harry L. and C. John Langley, "Managerial Framework for the Acquisition of Third-party Logistics Services," *Journal of Business Logistics*, 18, 38-47, 1997.
- [33] Stefansson, Gunnar, "Collaborative Logistics Management and the Role of Third-party Service Providers," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36,2, 76-92, 2006.
- [34] Wernerfelt, Birger, "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180, 1984.
- [35] Wu, F, S. Yenyurt, D. Kim, and S. T. Cavusgil, "The Impact of Information Technology on Supply Chain Capabilities and Firm Performance : A Resource-Based View," *Industrial Marketing Management*, 35, 493-504, 2006.
- [36] Zhao, Meng, Cornelia Droge, and Theodore P. Stank, "The Effects of Logistics Capabilities on Firm Performance: Customer-focused versus Information-Focused Capabilities," *Journal of Business Logistics*, 22(2), 91-107, 2001.